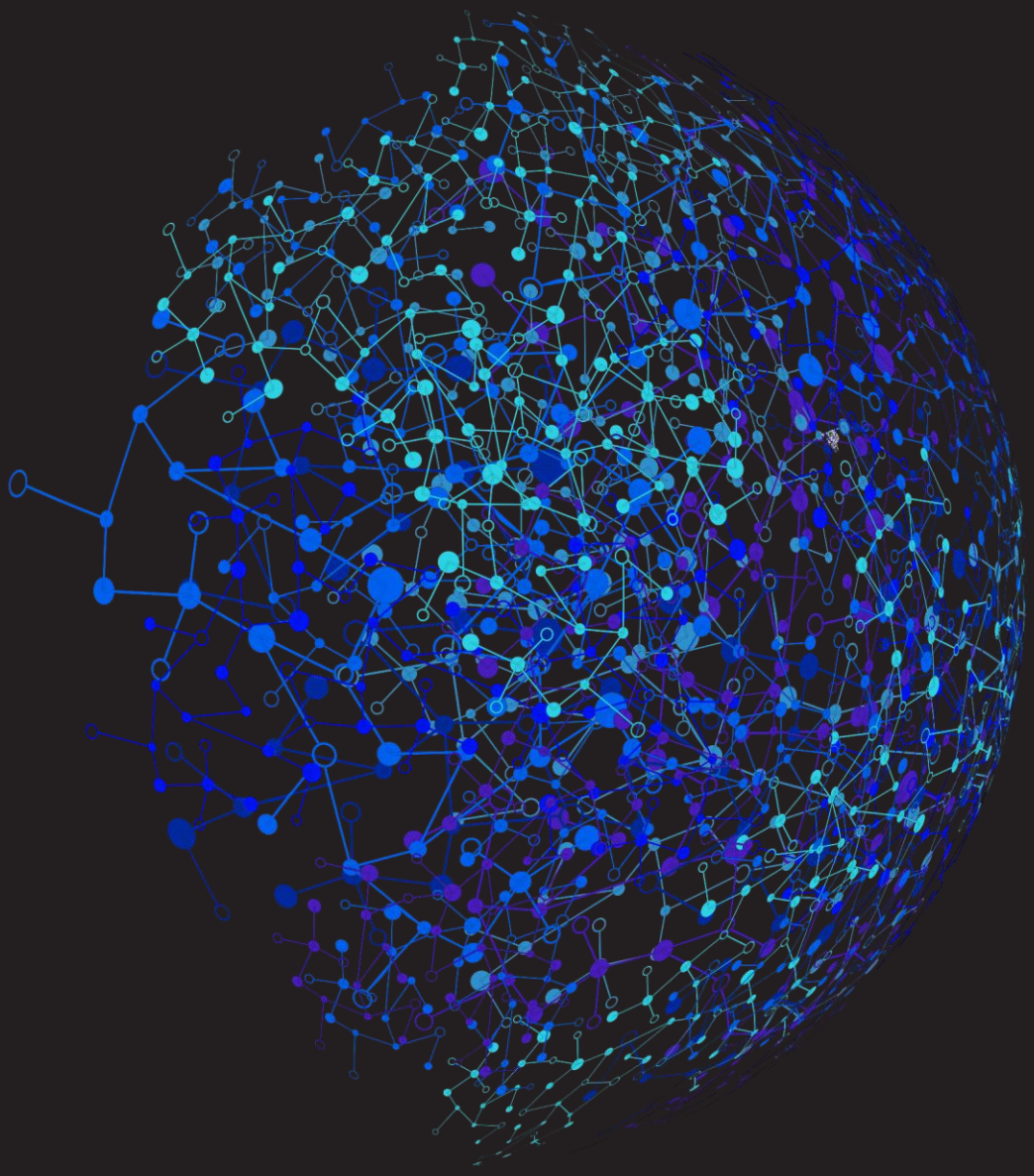
Deloitte.



El retorno progresivo al trabajo

Los desafíos para la industria financiera

HACIENDO IMPACTOS QUE IMPORTAN
Desde 1845

La crisis sanitaria COVID-19 ha obligado a los gobiernos, las instituciones de salud, las empresas y las personas a tomar diferentes medidas de cuidado general, con el propósito de evitar mayores contagios y pérdidas de vidas.

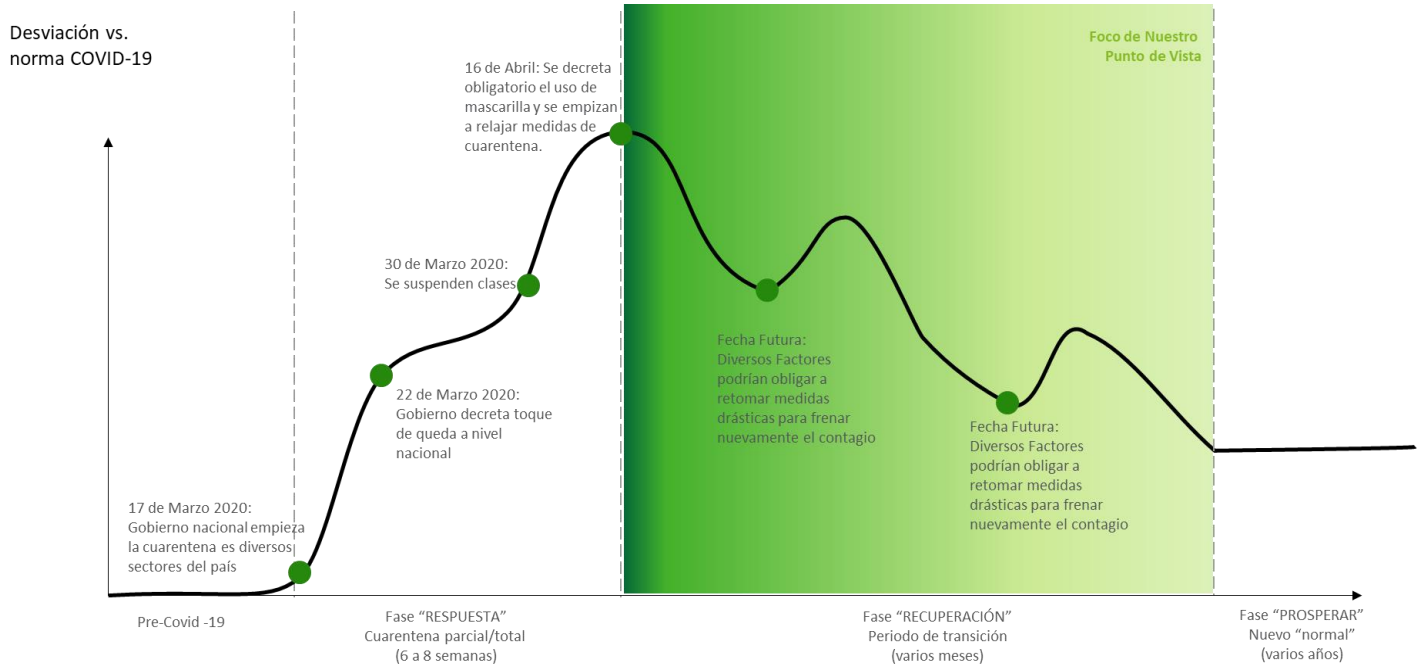
Medidas como el aislamiento por un período de tiempo de forma indefinida o intermitente, los cuales dependerán de las distintas estrategias de los gobiernos, son algunos de los ejemplos que hemos visto y escuchado durante las últimas semanas. Lo anterior, ha obligado a las instituciones financieras a trabajar de una forma remota o semi-remota, con el objetivo de proteger a sus empleados y a la comunidad en general.

Esta nueva manera de trabajo, nace como respuesta a las medidas de aislamiento, logrando mantener la continuidad de los negocios, sin embargo, el operar con una gran proporción de empleados desde sus hogares ha implicado al menos uno de los siguientes desafíos para las instituciones financieras:

- Implementación de nuevos protocolos de seguridad para acceso a información confidencial.
- Redefinición y/o adaptación de procesos en base a los nuevos tiempos de respuesta o cumplimiento.
- Nuevos requerimientos por parte de las áreas usuarias (acceso a internet, notebook, impresoras, software, entre otros).
- Definición de medición de los niveles de productividad durante el período de trabajo remoto.

Por otra parte, algunos países en conjunto con sus gobiernos ya comenzaron a levantar sus restricciones de **aislamiento**, y en nuestro país ya hemos comenzando a debatir sobre una estrategia gradual de retornos a clases, reaperturas de comercios minoristas, y otras materias anexas a la crisis sanitaria de **Covid-19**.

En este sentido, algunos de los desafíos a evaluar por las **instituciones financieras** corresponden a los escenarios de **retorno gradual a sus trabajos** asignando probabilidades de ocurrencia a esta fase de **"Recuperación"**, y lo que implica retorno gradual al trabajo en sí mismo, de acuerdo a la gráfica abajo incluida. En algunos países este retorno gradual al trabajo es **probable que dure de 12 a 18 meses.**



El retorno gradual al trabajo, implicará que las instituciones financieras, deberán prepararse para continuar operando con menos empleados en sucursales, reforzando el uso de sus canales digitales, revisando la medición de los niveles de productividad para un período de trabajo remoto más amplio, evaluar los niveles de respuesta a nivel de procesos y ejecución de tareas, entre otros.

¿Cuáles son los desafíos de volver a la oficina?

A medida que comienza un levantamiento gradual de las restricciones del aislamiento social, y los gobiernos promuevan el retorno al trabajo, existen algunos desafíos y medidas que las instituciones financieras tomarán en consideración, detallamos algunas a continuación:

- Identificar aquellos servicios, procesos, o segmentos dentro de la institución que no fueron impactados en términos de productividad, durante el período de modalidad trabajo remoto.
- Identificar aquellas personas que preferirán, o tendrán que, seguir trabajando desde casa.
- Identificar aquellos servicios, procesos, o segmentos dentro de la institución que fueron impactados en términos de productividad, durante el período de modalidad trabajo remoto.

¿Cuáles son algunas de razones por las cuales se debería volver a la oficina?

- Acceso a las instalaciones y recursos que los empleados no pueden tener en casa (impresoras, internet, espacio físico, grabaciones, resguardo de información sensible, etc).
- Seguridad de información – asociada con el acceso remoto a datos confidenciales de la institución financiera.
- Requisitos Regulatorios: por ejemplo, la supervisión de las actividades comerciales y las limitaciones a las operaciones transfronterizas.
- Eficiencia de ciertos procesos, donde la presencia física en requerida (firma de documentos, autorizaciones, etc.)

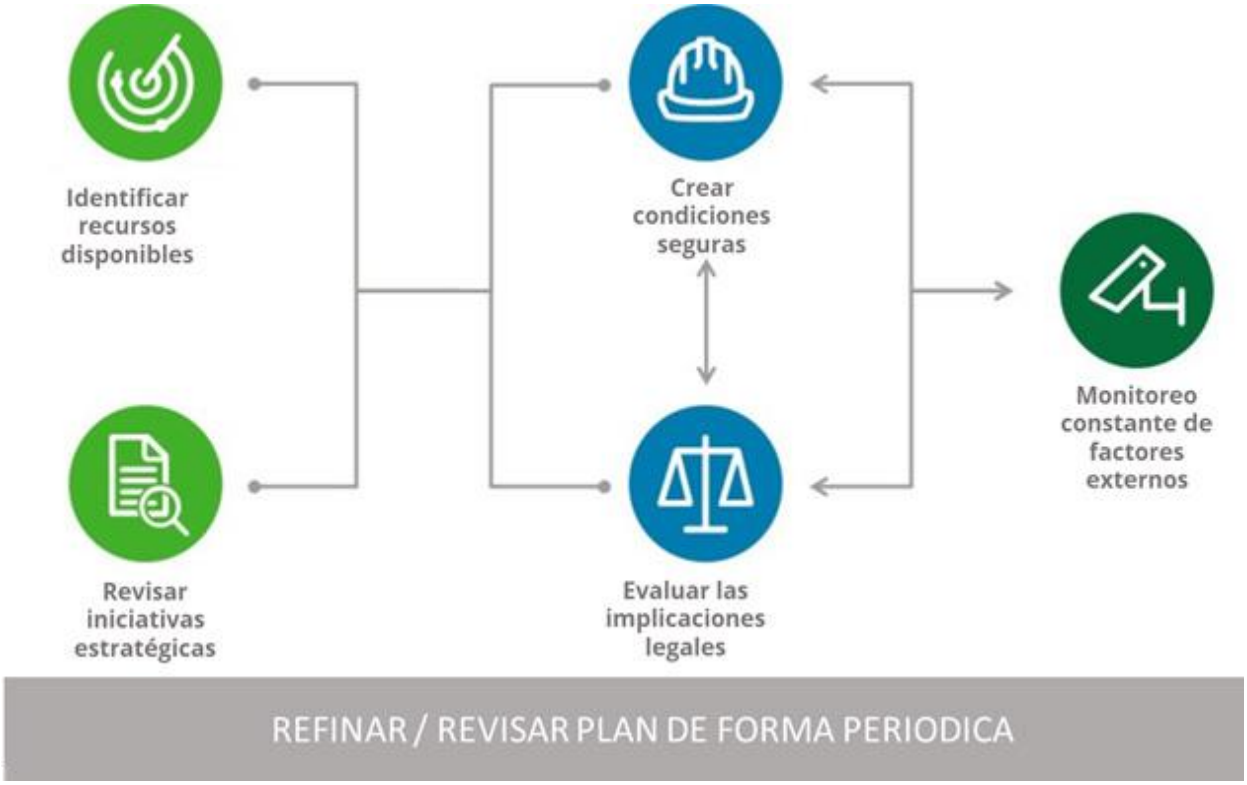
¿Cómo implementar un plan de retorno a la oficina?

Los Bancos e instituciones financieras deberán desarrollar e implementar un plan de regreso progresivo a la oficina de manera de asegurar la salud de sus empleados y de la comunidad en general.

Los protocolos deberán incluir acuerdos que consideren el descongestionamiento de espacios públicos, ya que los bancos representan una gran proporción de la fuerza de trabajo en las grandes ciudades. En lo particular se deberán reforzar los protocolos ya implementados en las sucursales, sin embargo, se deberán agregar medidas adicionales para aquellas operaciones que no contemplen la atención de público como, por ejemplo, las áreas de tesorería, procesamiento de créditos, cobranzas, entre otras.

El plan de retorno, debe transmitir certeza a todos los miembros del personal, con énfasis en la seguridad contribuyendo a proteger a la comunidad en general, al tiempo que permite una gestión eficiente y transformar las operaciones bancarias.

Los cinco puntos a evaluar por las instituciones bancarias, de acuerdo a la siguiente gráfica son:



1.-

Crear condiciones de trabajo seguras y estables para el personal que es necesario in situ. Estos pueden incluir:

- Permitir el distanciamiento social, por ejemplo, reduciendo el número de personal en el lugar, revisando planos y políticas de planta, y áreas de descanso para el almuerzo en los comedores;
- Reducir los riesgos de contaminación, por ejemplo, proporcionando equipos de protección (gel, máscaras), implementando protocolos de desinfección, evitando reuniones sociales y empresariales;
- Ajuste de horario laboral para permitir jornadas de trabajo flexibles que permitan evitar viajes al personal en las horas "peak";
- Facilitar las medidas de detección, mediante pruebas de testeo de COVID-19.

2.-

Identificar a los empleados más capaces para regresar a la oficina, teniendo en cuenta su estado de salud y si pertenecen o no a la población de riesgo, el grupo etario y las condiciones familiares de vida – La incertidumbre sigue existiendo en torno a la fiabilidad de las pruebas para COVID-19 y se necesitarán diferentes medidas para los diversos arquetipos de empleados.

3.-

Revisar las operaciones del negocio y las iniciativas estratégicas para la criticidad y cómo la ejecución podría verse afectada si los miembros del personal trabajan remotamente desde casa.

El modelo operativo, así como con las operaciones e iniciativas estratégicas posiblemente tendrán que ser repensadas y readaptadas para permitir nuevas formas de trabajar dentro de una transición progresiva durante este "regreso a la oficina". Los bancos también deben considerar cómo desarrollar su negocio cuando los viajes y desplazamientos siguen estando prohibidos o son bastantes limitados, y cómo hacer frente a un aumento significativo de los niveles de licencia por enfermedad.

4.-

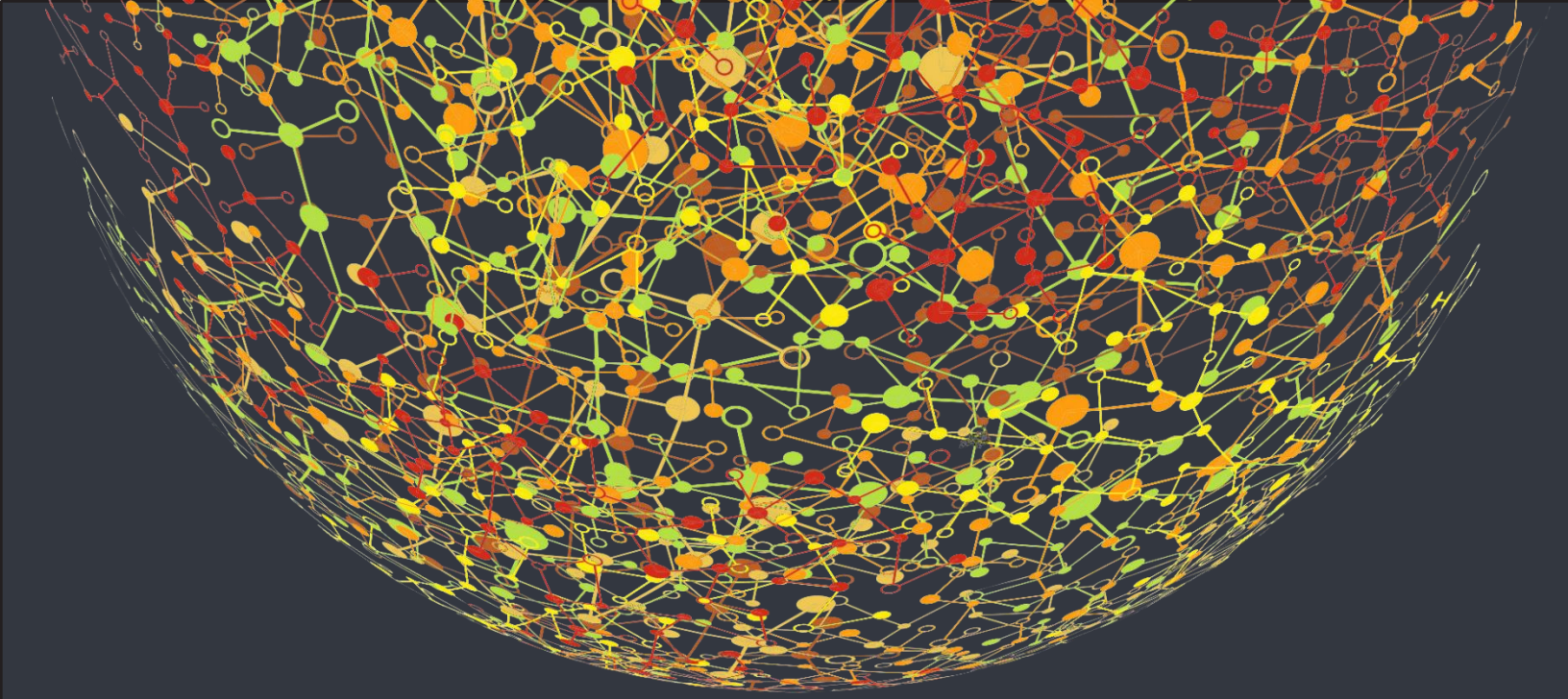
Evaluar las implicaciones legales de medidas planificadas, por ejemplo:

- Un equilibrio y debido cuidado a demostrar entre el empleador y su personal en materias sensibles que podrían coartar la libertar de elección individual, a modo de ejemplo creencias religiosas, con respecto a las vacunas y otras razones médicas.
- La necesidad de garantizar que los empleados puedan dar su opinión y consentimiento libre e informado a las medidas propuestas por parte de la organización (que puede sentirse coartado y percibido como una amenaza por parte de los empleados frente a una posible reducción de personal)

5.-

Monitorear factores externos y ajustar el plan en consecuencia.

- Decisiones gubernamentales que, aunque no sean vinculantes, tendrán un efecto indirecto en el sector bancario;
- Decisiones de otros bancos y organizaciones de pares que pueden crear normas mínimas de facto;
- Decisiones dentro de la economía en general que influyen en la percepción pública de las medidas implementadas por empresas individuales;
- Una comprensión evolutiva de COVID-19, por ejemplo, la eficacia y disponibilidad de métodos de tratamiento y prevención de la contaminación, los riesgos secundarios de infección, la disponibilidad de vacunas, la gravedad de la infección por grupo de edad, la estrategia social.



Conclusiones

A medida que la crisis sanitaria COVID-19 continúe evolucionando en nuestro país, y nuestro gobierno comience a implementar medidas progresivas para levantar el aislamiento social, la evaluación para la implementación de un plan de retorno al trabajo, será una tarea individual de cada institución financiera. En este sentido, cada institución, deberá considerar en esta planificación de retorno al trabajo, una **metodología que contemple adaptabilidad y sostenibilidad** en el tiempo, ya que el periodo de recuperación puede variar en meses o años. Asimismo, y debido a la poca certidumbre respecto del plazo de término de esta crisis sanitaria, otras de las consideraciones a evaluar serán los resultados reales de estas semanas de trabajo remoto en cada organización, asociado a los procesos, tareas, y profesionales cuya curva de productividad no se ha visto mermada, y como resultado de este análisis **acelerar la modalidad de trabajo virtual o continuar con el plan de retorno al trabajo**, dependiendo de los resultados de productividad y eficiencia.

Nuestros expertos

Tomás Castro G.
Financial Services Industry Leader
Deloitte, Chile
tomcastro@deloitte.com

Jaime Valenzuela
Partner, Consulting- Human Capital
Deloitte, Chile
jvalenzuela@deloitte.com

Angelina Travaglini
Industry and Strategic Account Manager
Deloitte, Chile
mtravaglini@deloitte.com

Oficina central

Rosario Norte 407
Las Condes,
Santiago Chile
Fono: (56) 227 297 000
Fax: (56) 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Regiones

Av. Grecia 860
Piso 3
Antofagast
a Chile
Fono: (56) 552 449 660
Fax: (56) 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Alvares 646
Oficina 906
Viña del
Mar Chile
Fono: (56) 322 882 026
Fax: (56) 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
Piso 7
Concepció
n Chile
Fono: (56) 412 914 055
Fax: (56) 412 914 066
concepcionchile@deloitte.
com

Quillota 175
Oficina 1107
Puerto Montt
Chile
Fono: (56) 652 268 600
Fax: (56) 652 288 600
puertomontt@deloitte.com

Deloitte.

Las partes aceptan que COVID 19 constituye Fuerza Mayor, conforme los términos del artículo 45 del Código Civil. Asimismo, Las partes reconocen los riesgos que implica la propagación de la COVID-19 y las repercusiones potenciales asociadas con la prestación de los Servicios. El personal de las partes cumplirá con las restricciones o las condiciones que impongan sus respectivas organizaciones en las prácticas laborales a medida que la amenaza de la COVID-19 continúe. Las partes intentarán seguir cumpliendo con sus obligaciones respectivas conforme a los plazos y el método establecido en la presente, pero aceptan que puede requerirse la adopción de prácticas laborales alternativas y la puesta en marcha de salvaguardas durante este periodo, tales como el trabajo a distancia, las restricciones de viaje relacionadas con destinos particulares y la cuarentena de algunas personas. Dichas prácticas y salvaguardas laborales pueden afectar o impedir la ejecución de diversas actividades, por ejemplo, talleres u otras reuniones en persona. Las partes trabajarán conjuntamente y de buena fe a fin acordar los eventuales cambios necesarios para atenuar los efectos negativos de la COVID-19 sobre los servicios, incluido el cronograma, el enfoque, los métodos y las prácticas laborales en la prestación de los mismos, y todos los costos asociados adicionales. En todo caso, Deloitte no será responsable de cualquier incumplimiento o retraso en la ejecución de sus obligaciones ocasionados o exacerbados por la propagación de la COVID-19 y sus efectos asociados.

www.deloitte.com

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl/acerca de la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.
Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.© **2020 Deloitte. Todos los derechos reservados**